

# Der Übergang vom Studium in den Beruf bei Führungsnachwuchskräften in den neuen Bundesländern - Ergebnisse einer empirischen Studie und praktische Implikationen

Rappensperger, Gabriele; Nerdinger, Friedemann W.; Spieß, Erika

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

## Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rappensperger, G., Nerdinger, F. W., & Spieß, E. (1994). Der Übergang vom Studium in den Beruf bei Führungsnachwuchskräften in den neuen Bundesländern - Ergebnisse einer empirischen Studie und praktische Implikationen. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 319-338). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-425732>

## Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

## Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

---

**Teil 4:**  
**Die Transformation der Führung**  
**in den neuen Bundesländern -**  
**ein vorsichtiger Blick in die Zukunft**

**Gabriele Rappensperger, Friedemann W. Nerdinger und Erika Spieß**

**Der Übergang vom Studium in den Beruf bei Führungsnachwuchskräften in den neuen Bundesländern -  
Ergebnisse einer empirischen Studie und praktische Implikationen**

## **Zusammenfassung**

In der vorliegenden Studie wurden 30 Hochschulabsolventen der Wirtschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften aus den neuen Bundesländern in teilstrukturierten Interviews zu ihrer bevorstehenden Stellensuche, zur Antizipation des Bewerbungsgesprächs und zu ihrer Sichtweise von Marktwirtschaft befragt. Ergebnisse früherer Studien an westlichen Führungsnachwuchskräften werden als inhaltlicher Bezugspunkt genutzt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen potentiellen Führungsnachwuchskräften in den alten und neuen Bundesländern herauszuarbeiten. Die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews ergab, daß es für Führungsnachwuchs in beiden Teilen Deutschlands von höchster Bedeutung ist, eine „interessante“ Tätigkeit zu finden. Für die Hochschulabsolventen aus den neuen Bundesländern sind - anders als bei ihren westlichen Vergleichspartnern - zudem regionale Auswahlkriterien und Aspekte der sozialen Sicherheit von besonderer Relevanz. Der Wunsch nach einer Orientierungsmöglichkeit in der ersten Phase des Berufseinstiegs wird von den Absolventen aus den neuen Bundesländern ebenfalls verstärkt genannt. Die Antizipation des Vorstellungsgesprächs ist bei den Absolventen aus den neuen Bundesländern bestimmt von der ablehnenden Haltung gegenüber selbstdarstellendem Verhalten. Als zentrales Ziel marktwirtschaftlicher Unternehmen nennen Absolventen aus den neuen Bundesländern unisono Profitsteigerung. Als Folge davon wird eine Verschlechterung der zwischenmenschlichen Beziehungen und die Entsolidarisierung unter den Arbeitskollegen diagnostiziert. Als wünschenswerte Ziele, denen marktwirtschaftliche Unternehmen verstärkt nachgehen sollten, werden von den Hochschulabsolventen aus den neuen Bundesländern in erster Linie der verstärkte Einsatz für den Umweltschutz und die Betonung zwischenmenschlicher Aspekte genannt.

Als Konsequenzen dieser Ergebnisse für die Praxis werden anschließend Maßnahmen auf kognitiver, affektiver und konativer Ebene vorgestellt und besprochen.

## Abstract

The present study explores in semi-structured interviews managerial candidates (students) from the new federal states, who were studying economic sciences, engineering or natural sciences with regard to their forthcoming job search, their anticipation of the employment interview and their opinion on free enterprise economy. The results of former studies of managerial candidates in West Germany were used as a substantial point of reference to find out parallels and differences between East and West. The evaluation of the contents proved the essential importance of getting an "interesting" job for both groups. Those from the new federal states, however, also emphasized regional criteria of job selection and elements of social security - thus differing from their western counterparts. Moreover, they stressed their desire for instructive support during the first months in their new job. Their anticipation of the employment interview is characterized by a negative attitude towards any form of showing off. They unanimously considered the increase of profit to be the main objective of free enterprise. As a consequence a deterioration of human relations and a decline of staff solidarity are expected. According to the graduates from the new federal states firms in a free enterprise economy should intensify their environmental efforts and their support of human relations. Finally, resulting from these statements, possible measures of putting these ideas into practice are introduced and discussed.

**Inhalt**

- 1 Problemstellung
- 2 Empirie
  - 2.1 Erstellung des Leitfadens
  - 2.2 Interviewgestaltung und Stichprobenbeschreibung
- 3 Ausgewählte Ergebnisse
  - 3.1 Übertritt ins Berufsleben
  - 3.2 Vorbereitung auf und Antizipation von Vorstellungsgesprächen
  - 3.3 Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen
  - 3.4 Verlust von „Kollektivität“
- 4 Konsequenzen für die Praxis
  - 4.2 Schulung westlicher Führungskräfte im Sinne interkulturellen Managements
- 5 Literatur

## 1 Problemstellung

An der Universität München läuft seit mehreren Jahren ein Forschungsprogramm, das den Übergang von der Hochschule in den Beruf unter den Bedingungen gewandelter Wertorientierungen untersucht (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989; von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991). Durch den gesellschaftlichen Wertewandel hat eine Verschiebung von den in den Gründerjahren der Bundesrepublik dominanten Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Werten der Selbstverwirklichung und Autonomie stattgefunden (Klages, 1984), von der besonders die Jüngeren und besser Ausgebildeten betroffen sind. Aus dieser Population rekrutieren Unternehmen der Wirtschaft bevorzugt ihren Führungsnachwuchs (von Rosenstiel & Stengel, 1987). Unter der Annahme, daß die Unternehmen in ihren Zielen und Strukturen noch die traditionellen Werte verkörpern, wurde aus dieser Entwicklung die Hypothese eines durch den Wertewandel verschärften Konfliktes zwischen Individuum und Organisation abgeleitet.

Seit 1989 wird dieser Konflikt in einem bundesweit angelegten Forschungsprojekt (Nerdinger, von Rosenstiel, Spieß, Stengel & Weber, 1988) an der Universität München untersucht. Das besondere Augenmerk gilt dabei den beim Übergang von der Hochschule in den Beruf auftretenden Prozessen der Selektion und Sozialisation bei Studenten aus Studienzweigen, die zu Führungsnachwuchskräften der Wirtschaft qualifizieren. Die dramatischen Wandlungen in der ehemaligen DDR fielen damit genau in den Zeitraum, in dem die Studie konzipiert und die ersten Befragungen an rund 2000 Examenskandidaten der Studienzweige Wirtschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften vorbereitet wurden. Es stellte sich die Frage, wie von der Ausbildung her vergleichbare, mit Blick auf die Vorerfahrungen jedoch vermutlich sehr unterschiedlich geprägte junge Menschen aus der ehemaligen DDR den bevorstehenden Übergang von der Hochschule in den Beruf antizipieren.

Die erste Frage betrifft dabei das Phänomen des Wertewandels: Hat auch in der ehemaligen DDR eine vergleichbare Verschiebung in den „Konzeptionen des Wünschenswerten“ - so die gängige Wertdefinition von Kluckhohn (1951) - stattgefunden? Klages und Gensicke (1991; Gensicke, 1993) kommen in detaillierter Auseinandersetzung mit der Literatur und sekundärstatistischen Analysen der vorliegenden Daten zur Werteentwicklung im Osten zu dem Ergebnis, daß sich in der DDR - vor allem in den jüngeren Altersgruppen - sehr wohl ein Wertewandel nachweisen läßt. Ähnlich wie in der Bundesrepublik gewannen auch dort Selbstentfaltungswerte zunehmend an Bedeutung, was Klages und Gensicke über strukturelle Modernisierungseinwirkungen im Zuge fortschreitender Industrialisierung erklären. Ergebnisse einer empirischen Studie von Friedrich (1990), die ein zunehmendes Streben nach Selbstbestimmung und

Autonomie insbesondere bei jüngeren Bevölkerungsgruppen feststellt, unterstützen diese Position ebenso wie die Befunde von Herbert (1991).

Werte geben dem Handeln auf einer übergeordneten und abstrakten Ebene Orientierung. Auf dieser abstrakten Ebene scheinen sich die Orientierungen der Bevölkerung in Ost und West zu gleichen (Gensicke, 1993). Handeln wird aber über diesen übergeordneten motivationalen Aspekt hinaus durch die Wahrnehmung der situativen Bedingungen gesteuert, eine Ebene, auf der sich gravierende Unterschiede zwischen Ost und West vermuten lassen. Im Rahmen unseres Forschungsprogramms ist ein spezielles Handlungsfeld von besonderem Interesse: der Übergang vom Studium in den Beruf.

Die Situation in der ehemaligen DDR - bezogen auf das Problem der Stellensuche - unterschied sich vom westlichen System grundlegend: In der ehemaligen DDR gab es keinen Arbeitsmarkt im westlichen Sinn, sondern der Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem war „gesellschaftlich organisiert“, d.h. der Absolventeneinsatz erfolgte unter staatlicher Leitung und wurde durch die Hochschuleinrichtungen auf der Basis von sogenannten „Einsatzcharakteristiken“ vermittelt (Autorenkollektiv unter der Leitung von Dietrich, 1985). Dieser Vermittlungsprozeß war ungefähr 18 Monate vor Ende des Studiums verbindlich abgeschlossen. Die Vermittlungspraxis der Hochschulen bewirkte, daß sich die Absolventen nicht eigenverantwortlich um die Suche und Gestaltung ihres späteren Arbeitsplatzes und ihrer beruflichen Zukunft kümmern mußten. Daher ist zu erwarten, daß die Stellensuche und die hiermit verbundenen Aktivitäten, wie sie unter marktwirtschaftlichen Bedingungen für die Absolventen aus den neuen Bundesländern notwendig werden, ganz neue Anforderungen an deren Verhaltenskompetenzen stellen.

Für die Untersuchung in den neuen Bundesländern stellten sich damit u.a. folgende Fragen: Welche Aspekte sind den Hochschulabsolventen bei ihrer Arbeitsplatzsuche wichtig? Wie bereiten sich Studenten aus vergleichbaren Studiengängen auf den Übergang in den Beruf vor, was erwarten sie von den Vorstellungsgesprächen? Was sind ihre beruflichen Wertorientierungen, welche Vorstellungen von der Marktwirtschaft und den in Organisationen wirksamen Leitwerten vertreten sie? Über die Durchführung und die Ergebnisse dieser Studie wird im folgenden auszugsweise berichtet. Anschließend werden einige Konsequenzen für die Praxis - vor allem zur Einstellungspolitik der Unternehmen und Möglichkeiten zu Verhaltenstrainings für Examenskandidaten - abgeleitet. Die in der vorliegenden Arbeit referierten Ergebnisse erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität. Sie stellen vielmehr eine Momentaufnahme während des Umbruchsprozesses dar.

## 2 Empirie

### 2.1 Erstellung des Leitfadens

Für die Beantwortung der vielen offenen Fragen wurde die Methode des teilstrukturierten Interviews gewählt. In Anlehnung an die qualitative Studie „Berufsbiographie und Kausalattribution“ (von Rosenstiel et al., 1991) wurde für die Durchführung der Interviews ein Leitfaden entwickelt, der einen Vergleich der Hochschulabsolventen Ost und West zuläßt, zugleich aber den neuartigen Anforderungen, die durch die Wiedervereinigung entstanden sind, Rechnung trägt (vgl. Rappensperger, Kaschube, Nerdinger, von Rosenstiel, Sigl & Spieß, 1991; Rappensperger, Nerdinger, von Rosenstiel & Spieß, 1993). Die Berücksichtigung der Situation in den neuen Bundesländern wurde insbesondere durch die Diskussion des Leitfadens mit Kollegen aus den neuen Bundesländern gewährleistet. In den Interviews wurden die folgenden vier Themenbereiche mit jeweils mehreren Fragen angesprochen:

- Die Phase der Stellensuche
- Vorstellungen vom Ablauf des Bewerbungsgesprächs
- Sicht der Marktwirtschaft
- Zentrale Lebensinteressen

Die Formulierung der Fragen sollte den Interviewten einen möglichst großen Spielraum zur Äußerung eigener Erwartungen und Ängste lassen, auf die die Interviewer flexibel mit situationsangepaßten Nachfragen reagierten.

### 2.2 Interviewgestaltung und Stichprobenbeschreibung

Die befragten ostdeutschen Studenten sollten aus den gleichen Studienrichtungen wie die Stichprobe der westlichen Studie (von Rosenstiel et al., 1991) - Wirtschafts-, Natur- sowie Ingenieurwissenschaften - stammen, um einen Ost-West-Vergleich möglich zu machen. Es handelt sich hier um Studienrichtungen, die nach Witte, Kallmann und Sachs (1981) in den alten Bundesländern in besonderem Ausmaß zu Führungspositionen qualifizieren. Die Unterschiede in den Studieninhalten - insbesondere im Fach Ökonomie - wurde in Kauf genommen. Die Kontaktaufnahme mit den potentiellen Führungsnachwuchskräften erfolgte an der Universität Leipzig. Drei vom Forscherteam geschulte Interviewer aus den neuen Bundesländern stellten den Kontakt zu den Absolventen her und führten die Interviews durch.

Im April und Mai 1991 konnten insgesamt 30 Studenten befragt werden, die kurz vor ihrem Studienabschluß standen. Die Befragten studierten Betriebswirtschaft, Chemie, Ingenieurwissenschaften (v.a. Bauwesen), dazu kam noch ein



Informatiker. Das Alter lag zwischen 23 und 27 Jahren, 13 Personen sind Männer, 17 sind Frauen.

### 2.3 Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse

Die auf Tonband aufgezeichneten Interviews wurden vollständig abgeschrieben und dann einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 1983; Lamnek 1989) unterzogen. Ziel der Auswertung war es, vor allem Themenbereiche herauszuarbeiten, in denen sich Wertorientierungen, Erwartungen und Befindlichkeiten des Führungsnachwuchses in den neuen Bundesländern widerspiegeln. Zur Veranschaulichung werden besonders aussagefähige Textstellen wörtlich zitiert. Die hier vorgelegten Befunde und Deutungen sind jedoch nicht im Sinne eines „So sind die ostdeutschen Studenten“ zu verstehen, vielmehr handelt es sich um den Versuch, die Denk- und Wertstrukturen der Befragten zu verstehen. Dieses Vorgehen erscheint aufgrund des zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung sehr kurzen gemeinsamen Erfahrungskontextes zwischen Ost- und Westdeutschen und der daraus resultierenden zahlreichen Mißverständnisse, die die Beziehung kennzeichnen, erforderlich.

## 3 Ausgewählte Ergebnisse

### 3.1 Übertritt ins Berufsleben

Welche Erwartungen haben Studenten aus den neuen Bundesländern an ihre berufliche Tätigkeit und wie bewerkstelligen sie die für sie neuartige Phase der Stellensuche? Die meisten der Befragten gaben an, sich mit den Anforderungen der neuen Bewerbungssituation gut zurechtzufinden und sahen in der Aktivität, die ihnen bei der Stellensuche abverlangt wurde, eine Herausforderung:

*Antwort: „...Ich muß jetzt dafür mehr tun, um erst mal überhaupt Arbeit zu finden...“*

*Frage: „Finden Sie das gut, diese Aktivität, die Ihnen abgefordert wird?“*

*Antwort: „Ja, auf alle Fälle, weil es auch meine Persönlichkeit mehr fördert. Das Passive kann ganz schnell dazu führen, daß ich mich von allem ... abschotte. Aber jetzt steht meine Existenz dahinter.“ (Betriebswirtin)*

Diese Position spiegelt sich auch in der Art und Weise wider, wie die Absolventen bei ihrer Stellensuche vorgehen. Auf eine diesbezügliche Frage nannte die Mehrzahl der Absolventen Vorgehensweisen, die als *geplante Strategien* zusammengefaßt werden können. Das heißt: Die Absolventen schreiben Initiativbewerbungen oder antworten auf Stellenanzeigen. Sie versuchen, bestehende Beziehungen geltend zu machen bzw. neue Beziehungen zu knüpfen (indem sie z.B. Hochschulmessen besuchen, falls solche angeboten werden). In dieser

Vorgehensweise gleichen die Befragten westlichen Studenten (von Rosenstiel et al., 1991; Kaschube & Sigl, 1991).

Unterscheiden sich die Hochschulabsolventen aus den neuen Bundesländern hinsichtlich der Erwartungen, die sie an einen Arbeitsplatz stellen? Sowohl die Kriterien, nach denen die Absolventen bei der Arbeitsplatzsuche vorgehen, als auch die Betonung der Wichtigkeit des Berufs verdeutlichen die hohen Ansprüche an die Arbeit:

*„Sie [die Arbeit] hat einen ziemlich hohen Stellenwert, weil sie ganz einfach die materielle Voraussetzung für ein vernünftiges Leben liefert. Auf der anderen Seite möchte ich auch geistig entsprechend gefordert sein, das ist für mich da auch ausschlaggebend. Ich habe mir schon immer gewünscht und vorgenommen, daß ich mal was Vernünftiges mache, daß ich mir überlege, das ist zu was nütze, was ich da mache.“ (Chemiker)*

In erster Linie soll die Tätigkeit „Spaß machen“ bzw. „interessant sein.“ Auch in diesen erstgenannten Kriterien bei der Stellenwahl der Absolventen aus den neuen Bundesländern gibt es keine Unterschiede in den geäußerten Ansprüchen der Befragten im Vergleich mit den westlichen Kommilitonen. Auch sie nennen eine „interessante Tätigkeit“ (Kaschube & Sigl, 1991) als wichtigstes Kriterium der Stellenwahl.

Anders als bei westlichen Kommilitonen aber wird in den neuen Bundesländern relativ häufig die Region bzw. der Ort als zusätzliches Auswahlkriterium genannt. Die inhaltliche Analyse der Aussagen zeigt, daß für die befragten Studenten aus den neuen Bundesländern die Heimatverbundenheit eine wesentliche Rolle in ihren Überlegungen spielt:

*„Daß ich mich hier jetzt erst einmal beworben habe, ist einfach die Heimatverbundenheit, daß ich eigentlich nicht die Absicht habe, Hals über Kopf meine Heimat zu verlassen.“ (Chemiker)*

Weniger als die Hälfte der Befragten war bereit, in die alten Bundesländer zu ziehen. Die wesentlichen Gründe für den Verbleib waren das soziale Netz, die Heimatverbundenheit und die „Mentalität“ der Menschen, der man sich verbunden fühlt:

*„Man fühlt sich hier auch noch eher in seinen Nöten verstanden, die Leute hatten alle dieselbe Vergangenheit. Irgendwie macht einem das seelisch auch zu schaffen, daß das alles anders langgeht hier. Ich meine, die Bananen im Geschäft sind ja bloß die eine Sache, das innere Verarbeiten - mir fällt das relativ schwer.“ (Chemikerin)*

Möglicherweise verbirgt sich hinter dem Wunsch, in der heimatlichen Region zu verbleiben, ein letzter Anker für die in der DDR-Zeit entwickelten Identität. Von den eigenen Leuten fühlt man sich verstanden, die gemeinsame Vergan-

genheit gibt ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Solidarität in einer unsicher gewordenen Welt. In etlichen Antworten wurde auch Angst vor einer unsicheren Zukunft geäußert. Die materielle und soziale Absicherung - die früher eine Selbstverständlichkeit war - wird gleichfalls bei vielen als zusätzliches Kriterium bei der Stellenwahl genannt. Insbesondere thematisieren Frauen diese Ängste:

*„... Früher hat mich das Geld nicht so gestört, aber da die Sicherheit nicht mehr so gegeben ist, muß das Gehalt nun auch stimmen und bestimmte Sozialleistungen, sag' ich mal. Da ich auch nun weiblichen Geschlechts bin, gibt's da ... Probleme jetzt in der Marktwirtschaft, würd' ich so sehen.“ (Betriebswirtin)*

Für die Studentinnen stellt sich bei der Auseinandersetzung mit der Berufstätigkeit die für sie neue Frage der Prioritätensetzung zwischen den Bereichen Familie und Beruf. Da dieser Themenkomplex von nahezu allen Frauen problematisiert wurde, ohne daß er im Interviewleitfaden vorgesehen war oder von den Interviewern angeregt wurde, deutet dies auf die besondere Wichtigkeit der Thematik für die Frauen hin (Rappensperger & Spieß, 1993): War es früher selbstverständlich, Beruf und Familie zu vereinbaren (vgl. Autorenkollektiv unter Leitung von Speigner, 1987), so sehen sich die meisten Frauen unter den marktwirtschaftlichen Bedingungen und aufgrund des Wegfalls der früher staatlich angebotenen Betreuungsmöglichkeiten für Kinder gezwungen, bislang nicht gekannte Prioritäten zu setzen. Dies bedeutet aber auch, daß Kriterien wie z.B. ein Betriebskindergarten oder flexible Arbeitszeiten bei der Stellensuche für diese Frauen wichtig werden, da ihnen ein Familienleben ebenso bedeutsam wie der Beruf ist.

Aber auch eine Unklarheit darüber, was sich konkret hinter verschiedenen Angeboten verbirgt und was die Absolventen nach dem Berufseinstieg erwartet, äußerte sich bei manchen im Gespräch:

*„Ja, ich wollte vor allen Dingen erst mal etwas finden, ... wo man verschiedene Bereiche kennenlernt. Gerade daß man sich erst mal spezialisieren kann und seine eigenen Fähigkeiten und Interessen richtig klarstellen kann, ... denn ich kann mich noch nicht so richtig einschätzen in der Richtung. ... Ja, wo meine Fähigkeiten am besten eingesetzt werden können, den Bereich muß ich erst mal finden.“ (Betriebswirtin)*

Der Wunsch nach einem Arbeitsplatz, der Orientierung bietet sowie die Möglichkeit, Einblick in verschiedene Tätigkeitsbereiche zu bekommen, wurde im Hinblick auf eine bessere Entscheidungsbasis geäußert. Die angesprochene Orientierungszeit soll die Einschätzung eigener Interessen und Fähigkeiten verbessern und somit zum Gelingen der Selbstselektion beitragen.

### 3.2 Vorbereitung auf und Antizipation von Vorstellungsgesprächen

Die zentrale Hürde vor dem Eintritt in eine Organisation bildet das Vorstellungsgespräch. Auf die Frage, was vermutlich von den Studenten im Vorstellungsgespräch erwartet wird, fielen die meisten Nennungen in Bereiche, die die Persönlichkeit und das Auftreten des Stellenbewerbers betreffen. Als mögliche Vorbereitungen auf dieses Gespräch wurde - wie bei der Arbeitsplatzsuche - eine planmäßige und zielgerichtete Strategie erwähnt. Die Befragten möchten vorab Informationen über die Betriebe sammeln oder Bücher zum Thema studieren.

Da die Studenten in den neuen Bundesländern bislang gänzlich unvertraut mit Verhaltensweisen in einem Vorstellungsgespräch waren, wurde ihnen ein Statement vorgelegt, das eine zentrale Aussage westlicher Berufsanfänger zum Vorstellungsgespräch festhält (von Rosenstiel et al., 1991): „Absolventen in den alten Bundesländern meinen, man müßte sich in Vorstellungsgesprächen verkaufen. Was halten Sie davon?“ Diese Aussage wurde von den meisten Befragten als Zumutung empfunden. Die häufigste Begründung war, daß es sich hierbei um eine Vortäuschung falscher Tatsachen handle, wobei einige darauf hinwiesen, daß dieses Verhalten in der ehemaligen DDR nicht nötig war. Diejenigen, die das Statement nicht moralisch verurteilten, akzeptierten es resigniert als die neue Realität.

*„Ich weiß noch nicht, wie man das am besten macht, und da kommt meiner Ansicht noch dazu dieses Sein und Schein, ja dieses legere, lockere Auftreten, wie die das machen ... Wenn es ein richtiger Personalchef ist, hoffe ich, daß er das Sein mehr rauskriegt ...“ (Betriebswirtin)*

*„Ich finde es nicht gut. Das ist eben das, was bei uns früher nicht so war. Dadurch, daß genug Arbeitsplätze vorhanden waren, konnte man auch ehrlich sein und das kann man jetzt nicht ... Ich glaube, ich würde es selber so machen, mich verkaufen sozusagen, aber irgendwo ist man innerlich traurig darüber.“ (Chemikerin)*

Es zeigt sich in diesen Aussagen ein Befremden über die westlichen Verhaltensweisen und zugleich auch eine Distanzierung von ihnen. Viele der Antworten erscheinen wie ein verzweifelter Versuch, angesichts der Hilflosigkeit gegenüber dem neuen System eine positive Identität dadurch zu wahren, daß man die eigene Vergangenheit verklärt.

Möglicherweise haben die Studenten aus den neuen Bundesländern einen geschärfteren Blick für Aspekte der westlichen Leistungsgesellschaft, die bei den in ihr sozialisierten Menschen zur Selbstverständlichkeit geraten sind. So gehört das „Sich Verkaufen“ für westliche Führungsnachwuchskräfte zur Normalität

des Berufslebens, dessen moralische Implikationen im Interview erst gar nicht thematisiert werden (von Rosenstiel et al., 1991). In gewisser Weise könnte man die Sicht der Studenten aus der ehemaligen DDR mit derjenigen eines Ethnologen vergleichen (vgl. auch Rottenburg, 1993), der Sitten und Gebräuche eines exotischen Völkerstamms untersucht (Kohl, 1986) - die stärkere Berücksichtigung der ostdeutschen Perspektive könnte auch dazu beitragen, bestimmte, im Westen selbstverständlich gewordene Verhaltensweisen in Frage zu stellen.

### 3.3 Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen

In den Interviews wurde an verschiedenen Stellen eine negative Einschätzung des marktwirtschaftlichen Systems deutlich. Die Ursachen für diese Einschätzung können zum einen in der Einschätzung der Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen gesehen werden, zum anderen in den Vorstellungen darüber, wie sich die Realisierung dieser Ziele auf die Qualität des menschlichen Zusammenlebens in Unternehmen der Wirtschaft auswirken.

Auf die Frage nach den Zielen von Unternehmen in einer Marktwirtschaft gaben die Befragten nahezu einhellig eine Antwort, die sie jedoch in unterschiedliche Worte faßten: „Gewinn“, „Expansion“, „Profit machen“ oder ähnliches. Ein extremes Beispiel dafür ist die folgende Aussage:

*Frage: „Welche Ziele verfolgen Unternehmen in der Marktwirtschaft?“*

*Antwort: „Da gibt's nur ein Ziel: Geld verdienen!“*

*Frage: „Können Sie sich auch noch andere Ziele vorstellen?“*

*Antwort: „Haben die nicht!“*

*Frage: „Und was machen die Unternehmen, um die Ziele zu erreichen?“*

*Antwort: „So ziemlich alles, also mindestens am Rande, also auf dem Grenzpfad der Legalität ...“ (Tiefbauingenieur)*

Die Nennung weiterer Ziele, wie zum Beispiel einen „Beitrag zum Umweltschutz leisten“ oder „Die besten Mitarbeiter einstellen“, „Mitarbeiter fördern“ usw. erfolgte lediglich unter dem Aspekt der Instrumentalität zur Erreichung des Oberziels Gewinnmaximierung.

Als Soll-Ziele eines Unternehmens wurden vor allem eine stärkere Berücksichtigung ökologischer Aspekte gefordert, etwas weniger häufig wurde die zusätzliche Schaffung von Arbeitsplätzen genannt. Der bedeutsamste Aspekt liegt jedoch in der stärkeren Berücksichtigung zwischenmenschlicher Aspekte in Organisationen.

Stellt man „Gewinn“ oder „Profit machen“ als wahrgenommene Ist-Ziele den geäußerten Soll-Zielen gegenüber, so lassen sich große Diskrepanzen festhalten.

Bei den wenigsten stimmten Ist- und Soll-Ziele überein. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, daß beim Berufseintritt größere persönliche Konflikte auftreten werden. Geht man von der Überlegung aus, daß jemand, der die Ziele, die er für wichtig hält, vom Unternehmen auch verwirklicht sieht, eher bereit ist, sich mit der Organisation zu identifizieren (vgl. von Rosenstiel et al., 1989; von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991), so könnte das starke Auseinanderklaffen von wahrgenommenen Ist- und gewünschten Soll-Zielen auch als Beleg für eine möglicherweise eintretende Identifikationskrise innerhalb des Führungsnachwuchses in den neuen Bundesländern gedeutet werden.

### 3.4 Verlust von Kollektivität

Empirische Untersuchungen zu den Wertorientierungen von Führungs- und Führungsnachwuchskräften während der Zeit des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruchs verweisen auf eine erhöhte Bedeutung sozialer Werte: „Mit dem zunehmenden Rationalisierungsdruck in den Betrieben wurde einerseits eine Entsolidarisierung gefördert; zugleich lassen sich jedoch auch gegenteilige Entwicklungen, zum Beispiel die Betonung kollektiver Werte, feststellen“ (Lang, 1993, S. 135). In der vorliegenden Untersuchung wurde der zunehmende Konkurrenzdruck und die Verschlechterung in den zwischenmenschlichen Beziehungen als wesentliche negative Auswirkung der Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen genannt, was dem von Senghaas-Knobloch (1993) geschilderten Phänomen der in den neuen Bundesländern beklagten „neuen Giftigkeit“ (S. 298) nahe kommt. In der vorliegenden Studie zeigt sich, daß die Beantwortung oftmals an dem kognitiven Bezugssystem „früher - heute“ festgemacht wurde. Als Sinnbild für Zusammenhalt im planwirtschaftlich organisierten System wurde die Zusammenarbeit im Kollektiv genannt. Der Begriff der Kollektivität stand in den Interviews für Vorstellungen vom „Betrieb als zweiter Heimat“, für die soziale Funktion der Betriebe sowie für Gefühle von Schutz und Geborgenheit. Die negativen Seiten des Kollektiv-Gedankens, wie z.B. erhöhte soziale Kontrolle oder eingeschränkte Individualität, wurden in den Interviews nicht geäußert. Bedingt durch die Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen diagnostizieren und prognostizieren die Berufseinsteiger eine gravierende Verschlechterung der sozialen Beziehungen in den Organisationen. Die Kollektivität weicht - wie es im folgenden Beispiel deutlich wird - dem verstärkten Konkurrenzstreben, insgesamt stellen die Befragten eine Tendenz zur zwischenmenschlichen Kälte fest.

*„Das Zusammenleben, die Freundschaft und Kumpelhaftigkeit ... wird durch die Konkurrenz ... auf alle Fälle zurückgehen. Das merkt man auch jetzt schon. Es gibt Probleme, die jeder andere hat, man will sie dann aber nicht mehr so offenbaren. Das hat auf alle Fälle negative Auswirkungen auf das menschliche Zusammenleben.“ (Bauingenieurin)*

*„Im Grunde genommen ist es doch so, ... daß jeder an sich selbst denkt und sich jeder selbst der Nächste ist. Gerade dieses Teamwork und so, das existiert nicht, das ist ... das, was bei uns auch anfängt, auseinanderzubrechen ...“*  
(Chemikerin)

In diesem Zusammenhang kristallisiert sich ein wichtiger Unterschied in der Denkhaltung zwischen West und Ost heraus: Auch bei westlichen Führungsnachwuchskräften spielen die Kollegen und Aspekte wie „eine gute Beziehung zu den Kollegen“, „gutes Betriebsklima“ und ähnliches eine Rolle (Spieß, Kaschube, Nerdinger, von Rosenstiel & Sigl, 1991). Der gute Kollegenkontakt wird jedoch vorwiegend aus instrumentellen Gründen heraus geschätzt, z.B. „um eine Lobby zu haben“ oder um „Informationen über das Unternehmen einzuholen“. Der Begriff der „Kollegialität“ enthält im Westen also eine deutliche kalkulative Komponente. Der Begriff „Kollektivität“ hingegen, so wie er in den Interviews mit den Befragten aus den neuen Bundesländern erscheint, steht für Geborgenheit.

Auf die Frage, welche Auswirkungen Unternehmensziele und die Rolle der Mitarbeiter bei der Erreichung dieser Ziele auf das menschliche Zusammenleben hätten, wurde mehrheitlich ein sehr negatives Szenario entworfen: Immer stärker werdendes Konkurrenzdenken und der Verlust an Kollegialität, an Gemeinschaft und die Reduktion zwischenmenschlicher Beziehungen wurden von genau 20 der 30 Befragten als bedeutendste Folgeerscheinungen genannt. Damit verbundene negative Gedanken und Gefühle, wie Versagensängste, Angst vor Solidaritätsverlust, Verlust von Gemeinschaftsgefühl, Wärme und Geborgenheit erschweren die Integration zwischen Ost und West.

#### **4 Konsequenzen für die Praxis**

Liest man die Klagen über „Defizite“ der Führungskräfte aus den neuen Bundesländern, wie z.B. mangelnde Eigeninitiative und fehlende Selbständigkeit (vgl. dazu Capital 7/1992, S. 163, Impulse 1/1991, S.18), so gerät man in Versuchung, das - meist von Personalverantwortlichen aus dem Westen - gezeichnete Bild vom Ost-Bewerber und von der Ost-Führungskraft als unumstößliche Realität hinzunehmen. Vergessen wird dabei, daß dieses Bild in den wenigsten Fällen das Ergebnis empirischer Untersuchungen darstellt, sondern meistens auf der Basis subjektiv gefärbter Erfahrungen entstanden ist. Unklar ist überdies, inwiefern den Aussagen der Personalfachleute aus dem Westen einmalige Kontakte mit den Ost-Führungskräften zugrundeliegen oder aber Erfahrungen aus intensiver Zusammenarbeit, die Aussagen über die Lernfähigkeit der Kandidaten zulassen.

Daneben ist es wichtig darauf hinzuweisen, daß nicht nur die Menschen in den neuen Bundesländern einer Schulung und Hinführung zu marktwirtschaftlichem

Denken bedürfen. Mindestens ebenso bedeutsam ist die gezielte Vorbereitung westlicher Führungskräfte, die in die neuen Bundesländer gehen. Ihnen müssen die vorherrschenden Unterschiede bewußt gemacht werden, sei es, daß diese ihre Begründung in der Besonderheit der situativen Bedingungen haben, oder aber in Mentalitätsunterschieden. Denn erst in der Bearbeitung dieser Differenzen sind echte Kooperationen möglich. Einige dafür geeignete Maßnahmen seien abschließend umrissen.

#### 4.1 Maßnahmen für das Training des Führungsnachwuchses Ost

Die Erwartungen der Studenten an ihre zukünftige berufliche Tätigkeit sind hoch, doch besteht eher geringe Mobilitätsbereitschaft und große Skepsis gegenüber der Marktwirtschaft und den in ihr geforderten Verhaltensweisen. Auf der *kognitiven*, *affektiven* und der *konativen* Ebene bieten sich nun Interventionen an, die in das Studienangebot der Universitäten und in die Berufsberatung integriert werden müßten:

Auf der *kognitiven Ebene* wären dies vor allem Informationsangebote, die sich auf die Berufswelt und Gesellschaft, auf Rechte und Pflichten sowie die erforderlichen Kompetenzen beziehen. Dadurch kann auch dem Negativbild, das von der Marktwirtschaft existiert, entgegengewirkt werden.

So erscheint es hinsichtlich der Personalrekrutierung nach dem Eindruck aus unseren Interviews dringend erforderlich, dem Führungsnachwuchs *mehr* und *andere Informationen* in bezug auf Stellenangebote zur Verfügung zu stellen als dies westliche Hochschulabsolventen benötigen. Für qualifizierte Berufseinsteiger aus dem Osten sind Informationen über die zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten nach Antritt einer Stelle hinsichtlich ihrer weiteren beruflichen Karriere wesentlich. Das bislang nicht erforderliche Entscheidungsverhalten könnte z.B. durch Entscheidungstrainings im Sinne von Potocnik (1990), die für die Berufs- und Studienwahl konzipiert sind, gebildet werden. So ist die konkrete Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz ein denkbarer Ansatzpunkt. Erforderlich ist jedoch auch, Entscheidungs- und Planungsverhalten zu üben, das sich auf längere Zeitspannen erstreckt, so daß es sich auf die wirksame Planung der Berufsbiographie anwenden läßt. Da die Absolventen im Gegensatz zu früher Wahlmöglichkeiten zwischen den unterschiedlichsten Optionen der weiteren Berufsbiographie besitzen und langfristige Karriereplanung keine geübte Praxis ist, kommt ein solches Vorgehen besonders den Bedürfnissen der Studenten entgegen.

Für Absolventen aus den neuen Bundesländern muß als Hilfestellung bei der Suche nach einem Arbeitsplatz bereits frühzeitig von den Unternehmen eine präzise Informationspolitik in den Universitäten betrieben werden. Damit könnte die für die Absolventen aus den neuen Bundesländern relativ unge-



wohnte Situation der aktiven Suche nach einem Arbeitsplatz sowohl für die Unternehmensseite als auch für den Bewerber effizienter und zufriedenstellender geklärt werden, da sich „Misfits“ zwischen angebotener Stelle sowie Fähigkeiten und Erwartungen der Bewerber leichter vermeiden ließen.

Auf der *affektiven Ebene* könnte an dem Abbau von Ängsten und Unsicherheiten z.B. durch gezielte Selbstsicherheitstrainings, die besonders dem drohenden Identitätsverlust Rechnung tragen, gearbeitet werden. Dies ist u.a. auch deshalb von großer Bedeutung, weil selbstsicheres Verhalten nach Hinsch & Pfingsten (1983) als Voraussetzung für sozial kompetentes Verhalten betrachtet wird. Gerade in den sozialen und kommunikativen Kompetenzen liegen jedoch möglicherweise die Kompetenzvorsprünge der Bewerber aus den neuen Bundesländern. Die Förderung der Selbstsicherheit ist somit neben der identitätsstützenden Funktion auch aus Kompetenzgründen nötig.

Auf der *konativen Ebene* sollten Trainings, die auf Verhaltensmodifikation und Motivation abzielen, verstärkt die besondere Wahrung und Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen thematisieren. Der hohe Stellenwert des „Kollektivs“, das bei unseren Interviewpartnern positiv mit solidarischem und kollegialem Verhalten verbunden wird, könnte ein enormes Potential für wünschenswertes kooperatives Verhalten und gelungene Teamarbeit darstellen.

Verschiedene Formen der Teamarbeit (Bungard, 1990) sind in den letzten Jahren aufgrund komplexer Ursachenfaktoren wie z.B. des Wertewandels und der Notwendigkeit, das Spezialistenwissen zu koordinieren, für die Unternehmen bedeutsam geworden. Teamarbeit setzt bei den Teammitgliedern die Fähigkeit voraus, kooperativ zu handeln. Team- und Kooperationsfähigkeit wird z.B. über helfende Unterstützung anderer und durch eine reflexive Beschäftigung mit dem eigenen Selbstbild und Handeln definiert. Als Intervention für Absolventen aus den neuen Bundesländern käme besonders die reflexive Beschäftigung mit dem eigenen Selbstbild mit dem Ziel des selbstverantwortlichen Ausdrückens eigener Ideen und Interessen in Frage. Dies könnte die Ausbildung eines „Ossi-Minderwertigkeitskomplexes“ verhindern und zum Aufbau eines gesunden Selbstvertrauens als Voraussetzung für verantwortliches Handeln verhelfen.

## **4.2 Schulung westlicher Führungskräfte im Sinne interkulturellen Managements.**

Meyer-Dohm (1991) weist auf die Chancen hin, die der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft beinhaltet: nämlich von Anbeginn „Strukturen aufzubauen und Verhaltensweisen einzuüben, die Unternehmungen in der Bundesrepublik erst teilweise verwirklicht haben“ (S.257). Zum Teil sind diese Chancen inzwischen sicherlich verspielt worden - das böse Wort vom „Plattmachen“ ist dafür Indikator.

Mittlerweile müßte man auf Unternehmensseite an dem Abbau des bereits entstandenen Feindbilds des „Besser-Wessis“ und des Kolonisateurs arbeiten, um die Zusammenarbeit zwischen Ost und West zu verbessern. Anregungen könnten den bisherigen Erfahrungen mit interkulturellem Management (z.B. Mayrhofer, 1991) entnommen werden. Die Devise „Vom ethnozentrischen zum geozentrischen Management“ könnte auch für die neuen Bundesländer Anwendung finden: Beim ethnozentrischen Management besteht die Gefahr, daß die eigene Kultur besser bewertet und unreflektiert auf die Auslandsniederlassung übertragen wird. Die geozentrische Strategie hingegen strebt Integration an. Die Arbeit an den eigenen „blinden Flecken“ - z.B. übertriebenes Impression-Management (Mummendey, 1990) - sollte Teilbestand jeder Vorbereitung westlicher Führungskräfte auf einen Einsatz in den neuen Bundesländern sein. Nur so läßt sich das neue Feindbild des „Besser-Wessis“ im Sinne einer anzustrebenden Integration abbauen.

Für eine faire und realistische Personalrekrutierung und Personalselektion ist es dringend erforderlich, nicht Strategien für die Rekrutierung und Auswahl zu verwenden, die im westlichen Kontext konzipiert und validiert wurden, sondern eine Veränderung in der Informationspolitik sowie im Personalmarketing und eine Anpassung der vorhandenen Instrumente an den „Bezugsrahmen Ost“ vorzunehmen. Was im Marketing allerorten geübt wird - die Ausrichtung der Maßnahmen an der Zielgruppe -, muß auch im Personalbereich angewendet werden.

Um Wissenslücken in fachlicher Hinsicht ausgleichen zu können, wurden von unseren befragten Führungsnachwuchskräften gute Möglichkeiten zur Weiterqualifikation innerhalb der angebotenen Stelle als besonders wichtiges Selektionskriterium genannt. Wollen Unternehmen erfolversprechende Kandidaten für sich gewinnen, dann sollten sie Qualifizierungsprogramme anbieten (z.B. ähnlich einem Trainee-Programm), die noch Wahlfreiheiten und Orientierungsmöglichkeiten in sich bergen.

Wird ein Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch oder zur Teilnahme an einem Auswahlverfahren eingeladen, ist es nicht ratsam, die Durchführung und Bewertung des Vorstellungsgesprächs ebenso wie im Westen vorzunehmen. Mangelnde Routine der Absolventen und prinzipielle Ablehnung von „Impression-Management“ und des „Sich Verkaufens“, wie es in unseren Interviews deutlich wurde, darf bei einem guten und situationsangepaßten Vorstellungsgespräch nicht zur Überbewertung einzelner weniger Aspekte des Bewerbers führen und die gesamte Bewertung des Kandidaten mitbestimmen. Gerade im Hinblick auf die Personalauswahl muß die unterschiedliche Akzeptanz von „Ritualen“ und diagnostischen Verfahren bei den Bewerbern aus den neuen Bundesländern mitbedacht werden. Wird der Bewerber zu einem Aus-

wahlverfahren eingeladen, ist es für ein valides Urteil dringend erforderlich z.B. Übungen einzubauen, in denen die Lernfähigkeit eines Bewerbers zur Geltung kommt. In Assessment-Centern hat sich zum Beispiel gezeigt, daß Bewerber aus den neuen Bundesländern in Übungen, die Extraversion, Durchsetzungsfähigkeit oder Selbstdarstellung fordern, benachteiligt sind (Stratemann, 1992). Eine gezielte Beobachterschulung vor einem Assessment Center, die darauf Bezug nimmt, kann hier einer ungerechten Verzerrung des Urteils vorbeugen.

## 5 Literatur

- Autorenkollektiv unter der Leitung von E. Dietrich. (1985). Die ersten Berufsjahre von Hochschulabsolventen ausgewählter Grundstudienrichtungen. Berlin: VEB Kongreß- und Werbedruck.
- Autorenkollektiv unter der Leitung von W. Speigner. (1987). Kind und Gesellschaft. Eine soziologische Studie über die Geburtenentwicklung in der DDR. Berlin: Akademie-Verlag.
- Bungard, W. (1990). Team- und Kooperationsfähigkeit. In W. Sarges (Hrsg.), Management-Diagnostik (S.315-323). Göttingen: Hogrefe.
- Friedrich, W. (1990). Mentalitätswandlungen der Jugend in der DDR. Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B. 16-17, S. 25-37.
- Gensicke, T. (1993.). Wertewandel in den neuen Bundesländern. In H. Klages (Hrsg.), Traditionsbruch als Herausforderung. Perspektiven einer Wertewandelgesellschaft (S. 215-239). Frankfurt: Campus.
- Herbert, W. (1991). Die Wertorientierung der Deutschen vor der Vereinigung - Eine empirische Momentaufnahme in Ost und West. BISS-Public, 2, S. 119-132.
- Hinsch, R. & Pfingsten, U. (1983). Gruppentraining sozialer Kompetenzen. München: Urban und Schwarzenberg.
- Kaschube, J. & Sigl, E. (1991). Kognitive Repräsentationen von Organisationen. SFB-Mitteilungen, 3, 79-91.
- Klages, H. (1984). Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt: Campus.
- Klages, H. & Gensicke, T. (1991). Wertewandel in den neuen Bundesländern - Fakten und Deutungsmodelle. Manuskript zum Vortrag gehalten am 3.12.1991 auf der Jahrestagung der Sektion Sozialindikatoren zum Thema "Lebensverhältnisse in Deutschland" am WZB in Berlin.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In T. Parsons & E. Shils

- (Eds.), Toward a General Theory of Action (pp. 388-433). Cambridge, Mass.: Harvard.
- Kohl, K.H. (1986) Exotik als Beruf - Erfahrung und Trauma der Ethnographie. Frankfurt: Campus.
- Ladensack, K. (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR. In Personalwirtschaftliche Personalprobleme in DDR-Betrieben. Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung (S. 85-95). München und Mering: Hampp.
- Lamnek, S. (1989). Qualitative Sozialforschung, Bd. 2 Methoden und Techniken. München: Psychologie Verlags Union.
- Lang, R. (1993). Sozialisation und Wertorientierung ostdeutscher Führungskräfte. In M. Heidenreich (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben (S. 125-142). Berlin: Edition Sigma.
- Mayrhofer, W. (1991). Ethnozentrierte Personaleinsatzstrategie im vereinten Europa? Plädoyer für einen "rückständigen" Ansatz. In R. Marr (Hrsg.), Eurostrategisches Management, Bd. 1 (S. 111-120). München und Mering: Hampp-Verlag.
- Mayring, P. (1983). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Meyer-Dohm, P. (1991). Management-Training und europäischer Binnenmarkt. In R. Marr (Hrsg.), Eurostrategisches Management, Bd. 1 (S. 245-265). München und Mering: Hampp-Verlag
- Mummendey, H.D. (1990). Psychologie der Selbstdarstellung. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W., Rosenstiel, L. v., Spieß, E., Stengel, M. & Weber, F. (1988). Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses. München: Unveröffentlichter Finanzierungsantrag an die DFG im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 333.
- Potocnik, R. (1990). Entscheidungsstraining zur Berufs- und Studienwahl. Bern: Hans Huber.
- Rappensperger, G. & Kaschube, J., Nerdinger, F.W., Rosenstiel, L.v., Sigl, E. & Spieß, E. (1991). Auf der Suche nach neuen Leitbildern - Junge Akademiker in den neuen Bundesländern. München: Unveröffentlichter Forschungsbericht.
- Rappensperger, G., Nerdinger, F.W., Rosenstiel, L.v. & Spieß, E. (1993). "... eine Tendenz zur Kälte." Eine qualitative Studie über Studenten aus den neuen Bundesländern. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 24, 156-166.

- Rappensperger, G. & Spieß, E. (1993). "Als Frau ist man sowieso ein bißchen gehandicapt..." - Die Situation von Akademikerinnen in den neuen Bundesländern. SFB-Mitteilungen, 6, 23-42.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F.W., Spieß, E. & M. Stengel (1989). Führungsnachwuchs im Unternehmen. München: Beck.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F.W. & Spieß, E. (1991). Was morgen alles anders läuft. Düsseldorf: Econ.
- Rosenstiel, L. v., & Stengel, M. (1987). Identifikationskrise? Bern: Huber.
- Rottenburg, R. (1993). Die volkseigene Erfahrung und westliche Unternehmen. In M. Heidenreich (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben (S. 239-271). Berlin: Edition Sigma.
- Senghaas-Knobloch, E. (1993). Notgemeinschaft und Improvisationsgeschick: Zwei Tugenden im Transformationsprozeß. In M. Heidenreich (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben (S. 295-313). Berlin: Edition Sigma.
- Spieß, E., Kaschube, J., Nerdinger, F.W., Rosenstiel, L.v. & Sigl, E. (1991). Vornahmen von Führungskräften. München: Unveröffentlichter Forschungsbericht.
- Stratemann, I. (1992). Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Witte, E., Kallmann, A. & Sachs, G. (1981). Führungskräfte in der Wirtschaft. Stuttgart: Pöschel.
- "Ostmanager machen sich fit". Capital. 7/1992.
- "Image: Was Ostdeutsche Studenten von Westchefs denken und umgekehrt", Impulse, 1/1991.